



**Bernardo Almeida**

Faculdade de Psicologia e  
de Ciências da Educação da  
Universidade do Porto

**Catarina Brandão**

Faculdade de Psicologia e  
de Ciências da Educação da  
Universidade do Porto

# O processo de transição para uma posição de liderança: sistema de autodefesa e estratégias de exploração

**Objetivos:** explorar a vivência do processo de transição para um posto de liderança.

**Audiência Tipo:** Investigadores, profissionais que intervenham junto de líderes (e.g., psicólogos e técnicos de Recursos Humanos), indivíduos que ocupam uma posição de liderança.

## Resumo

Este estudo foca a vivência do processo de transição para um posto de liderança, explorando a ativação do sistema de autodefesa dos líderes e as estratégias que estes adotam para manter ativo o seu comportamento exploratório. Adotou-se um design qualitativo, realizando-se entrevistas de história de vida a cinco indivíduos que se encontram no processo de transição para uma posição de liderança. Os dados revelam seis principais situações ativadoras do sistema de autodefesa dos líderes: expectativas definidas; incerteza; possibilidade de errar; implementação de mudanças; não envolvimento dos subordinados; e conflitos. Os líderes adoptam as seguintes estratégias para manter ativo o seu comportamento exploratório: desenvolvimento de competências; relaxamento; autorreflexão; estar próximo dos subordinados; e suporte social. O estudo sublinha a importância da análise das dinâmicas exploratórias e desenvolvimentais dos líderes e dos seus contextos com vista a potenciar a qualidade da liderança nas organizações. Importa valorizar nas organizações espaços onde todos se possam realizar de um modo coerente e digno, nomeadamente através da formação enquanto alicerce essencial para o desenvolvimento e a consolidação de aprendizagens essenciais para a vida e para as organizações. Este trabalho procura avançar com contributos a esse nível.

## Introdução

São múltiplos os desafios que um líder enfrenta bem como são inúmeros os estudos que se debruçam sobre esses (e.g., Gaiter, 2013; Gordon & Yukl, 2004; Ilies, Nahrgang, & Morgeson, 2007; Vince, 2004). Entre os desafios que os líderes se deparam, ressalta-se o modo como estes lidam com o medo na sua missão. Sendo escassos os estudos que se debruçam sobre este tema (Barkouli, 2015; Brandão, Henrique, & Miguez, 2016), pretende-se com este trabalho colmatar essa falha. Assim, que situações ativam o sistema de autodefesa dos líderes? Que estratégias os líderes adotam para manter ativo o seu comportamento exploratório? (Heard & Lake, 1986; McCluskey, 2005). A resposta a estas questões poderá facilitar a compreensão e o desenvolvimento, de um modo integrado e coerente dos processos de liderança nas organizações. Este estudo valoriza as inter-relações e as emoções nas organizações, a partir da própria experiência relatada pelos líderes.

## Teorias de liderança

Persistem inúmeros e distintos modos de entender a liderança. Segundo Northouse (2010) existem pelo menos 65 diferentes classificações para definir a liderança, sendo que, de acordo com alguns autores, a liderança nas organizações é ainda marcada pelos conceitos da idade industrial, como os valores tradicionais, a burocracia, o alinhamento e o controlo (Hannah et al., 2007). Certo é que nos últimos anos a liderança foi compreendida segundo um conjunto principal de teorias, entre as quais se destacam quatro, que se distinguem sobretudo pelo respetivo foco de abordagem: as teorias dos traços (que ressaltam as qualidades pessoais do líder, crendo-os como dons inatos), as teorias dos estilos (que procuram descortinar o modo como o bom líder deve proceder), as teorias situacionais (centradas no comportamento em contexto) e as teorias da chamada nova liderança (que reúne as abordagens mais recentes, incorporando diversos modelos) (Yukl, 1998). Em poucas palavras, é evidente a importância das relações no processo de liderança, e, entre essas, a relação entre líder e subordinado. Neste sentido, a teoria da vinculação ganha particular importância ao contribuir para a compreensão e promoção dos processos de liderança.

## Teoria da vinculação e TABEIS

Cada um de nós nasceu com a necessidade de proteção, procurando quem nos assista e esperando encontrar alguém que cuide de nós para, depois, podermos com autonomia aprender, crescer, agir e ajudar os outros nesse mesmo processo, que implica um crescendo de identidade pessoal e de diferenciação (Erickson, 1987). Ora, é isto que a *Theory of Attachment Based Exploratory Interest Sharing* (TABEIS – McCluskey, 2005) desenvolve, integrando sete principais sistemas: careseeking, caregiving, partilha de interesses, afeto e sexualidade, autodefesa, ambiente interno e externo de suporte / não suporte (Brandão, Miguez, & McCluskey, 2016).

Com efeito, sendo ativado o sistema exploratório, estamos em condições propícias para realizar novas aprendizagens, evoluir como humanos e, ao mesmo tempo, expandir a nossa janela de tolerância. A janela de tolerância refere-se à área de ativação emocional que favorece o bem-estar e o funcionamento exploratório, tendo como fronteiras a hipoativação e a hiperativação. Ao expandir-se essa área, através da modulação da energia e da informação de um modo integrado, criam-se condições favoráveis para o desenvolvimento pessoal, organizacional e social (Siegel, 1991). No entanto, quando o sistema de careseeking é ativado e não encontra CG eficaz, nem os outros sistemas atingem os seus objetivos, é ativado o sistema de autodefesa (Heard, Lake, & McCluskey, 2012). Este sistema determina a reação ao perigo através de comportamentos defensivos, normalmente de um modo inconsciente e expressos fisiologicamente, podendo assumir três principais formas: *fight* (lutar), *freeze* (imobilizar-se), *flight* (evitar ou fugir) (McCluskey, 2011). Por conseguinte, estamos diante de um processo dinâmico, em que os sistemas operam em conjunto de uma forma instintiva. Concluindo, a TABEIS coloca a relação de dar e de receber apoio no centro da dinâmica da exploração. Tanto assim é que através de um ajustamento empático orientado por objetivos (Goal-corrected empathic attunement) o nosso sistema neurológico envolvido na aprendizagem das emoções pode evoluir na sua plasticidade, expandindo a janela de tolerância e criando bem-estar e capacidade de adaptação (Heard et al., 2012).

## Vinculação e liderança

Nos últimos anos, a teoria da vinculação tem vindo a ser associada à relação supervisor-subordinado (Popper & Mayseless, 2003). Argumenta-se que um determinado tipo de vinculação está associado a um determinado tipo de liderança e de cuidados adotados na relação com os subordinados. Ora, indivíduos

com um estilo de vinculação mais seguro tendem a ser mais confiantes e positivos nas suas interações (Brandão, 2016). Segundo Popper e Mayseless (2003), as habilidades sociais estão diretamente associadas ao padrão de vinculação segura, as quais, naturalmente, podem potenciar o desempenho e o desenvolvimento psicológico dos subordinados. Portanto, os líderes com estilos de vinculação mais seguros tendem a estar mais qualificados do que os de estilo de vinculação inseguros, provavelmente devido às suas melhores competências relacionais (Brandão et al., 2016).

De facto, uma das tarefas mais decisivas na organização é a construção de relações de trabalho efetivas entre supervisor e subordinado, o que envolve valorizar cada pessoa, bem como equilibrar níveis de influência e trabalhar em conjunto objetivos, prioridades e expectativas. Tanto assim é que os líderes que assumem uma atitude transformadora afetam os subordinados em três principais áreas: instrumental ao nível da competência, interpessoal no que concerne à segurança e confiança e, finalmente, moral na medida em que permitem a aquisição de valores universais e prosociais (Popper & Mayseless, 2003). Em síntese, uma visão, explícita e implícita, partilhada no interior da organização potencia os índices de qualidade relacional, de bem-estar e de produtividade (Xin & Pelled, 2002).

### **O sistema de autodefesa em processos de liderança**

Nos últimos anos cresceu o reconhecimento da importância das emoções nas organizações (Ashforth & Humphrey, 1995), mas são poucos os estudos que incidem sobre o medo (Barkouli, 2015), nomeadamente aquele que é experienciado (mais ou menos conscientemente) por indivíduos que se envolvem em processos de liderança. No que concerne à ativação do sistema de autodefesa do líder, uma das questões centrais tem a ver com o modo como cada líder gere as suas emoções (Humphrey, Pollack, & Hawver, 2008). Outra importante questão tem a ver com o contraste entre as expectativas pessoais do líder e as expectativas sociais acerca da liderança. No fundo estamos a falar da identidade do líder e da sua construção. Num tempo marcado pela instabilidade (económica, política, social, laboral) e pela contínua adaptação e inovação, outra questão fundamental na ativação do sistema de autodefesa é o contexto (Hannah, Uhl-Bien, Avolio, & Cavarretta, 2007). Efetivamente, por um lado, são inúmeras as potenciais situações geradoras de medo no exercício da liderança e, por outro, no contexto das organizações, as situações de incerteza são mais difíceis de controlar do que aquelas do plano pessoal. O exercício da liderança comporta riscos intrínsecos como as fases de mudança, os pontos de vista distintos, os diferentes interesses e as probabilidades de errar.

De facto, estudos reportam que os líderes destacam<sup>1</sup> ter medo de: falhar, mudar ou não, ser julgado ou criticado, ser prejudicado, não corresponder às expectativas e perder a carreira. Os líderes referem ainda que os principais sentimentos negativos resultam do isolamento, da fraca afirmação, do reduzido controlo, e que muitas vezes tudo isso se interlaça num misto de desejo, medo, desilusão, raiva, ansiedade. Acresce ainda salientar que muitos líderes não revelam os medos por crerem ser sinal de fraqueza (O'Connor, 2006). Assim se levanta uma questão que tem a ver com o modo como os líderes convivem com as experiências relacionadas com o medo. O que nos leva a outro tipo de questões.

### **Método**

Realizou-se um estudo qualitativo exploratório qualitativo (Sandelowski, 2001). Através de uma análise indutiva, procura-se fazer florescer significados, representações e emoções fundamentais nos participantes. Atende-se a duas principais questões de investigação (QI): QI1. Que situações ativam o sistema de autodefesa dos líderes?; QI2. Que estratégias os líderes adotam para manter ativo o comportamento exploratório?

### **Participantes**

Os participantes são cinco indivíduos em posição transição para uma posição de liderança há menos de um ano (ver Tabela 1). O critério de um ano procura, por um lado, captar memórias e as emoções ainda vivas e, por outro, focar o estudo nos desafios que uma nova missão de liderança determina no contexto das organizações, particularmente, no que concerne à ativação do sistema de autodefesa e às estratégias a ele associadas (Brandão & Lopes, 2017).

---

<sup>1</sup> Ou seja, explicitam.

**Tabela 1.** Caracterização dos participantes

	P1	P2	P3	P4	P5
<b>Idade</b>	31-35	31-35	21-25	26-30	26-30
<b>Habilitações</b>	12.º ano	Licenciado	Mestrado	Licenciado	12.º ano
<b>Função</b>	Adj. Gerente	Gerente	Gerente	Adj. Gerente	Gerente
<b>Antiguid. Função</b>	10 meses	3 meses	2 meses	10 meses	9 meses
<b>N. de liderados</b>	31-35	61-65	121-130	51-55	51-55
<b>Género dos liderados</b>	21 mulheres 11 homens	22 mulheres 41 homens	72 mulheres 51 homens	35 mulheres 17 homens	44 mulheres 10 homens

**Nota:** Variável 'Género liderados' refere-se ao género dos que integram a equipa do participante.

### Técnicas de recolha de dados

Optamos pela técnica de história de vida, elaborando entrevistas de história de vida. Esta técnica permite uma aproximação à amplitude do fenómeno em estudo e oferece um conjunto importante de benefícios (Edvardsson, 1992), destacando-se sobretudo pela qualidade da relação entre investigador e observado que se pretende alcançar (Silva et al., 2007) como meio privilegiado para devolver ao indivíduo a possibilidade de reconstruir a sua história de vida.

### Procedimento

Realizou-se uma primeira entrevista, mais estruturada e transcrita, para que posteriormente servisse de base de análise para um segundo encontro com o participante. As entrevistas foram gravadas com a devida autorização dos participantes. Procurou-se que a partilha dos participantes fosse a mais autêntica e detalhada possível e, para isso, o papel do entrevistador foi o de facilitar os participantes a expressar o seu pensamento, discurso, emoção e ação. O contexto e a dinâmica das entrevistas foram espaços de investigação, na medida em que podem traduzir ou não, mais ou menos, o processo de ativação do sistema de autodefesa e, assim, facilitar a compreensão do mesmo.

### Técnicas de análise de informação

Os dados foram analisados com recurso à análise do discurso (Bardin, 2011) e o apoio do NVivo 11 (QSR), software de suporte aos métodos qualitativos (Brandão & Miguez, 2015). Após a transcrição do material, procedeu-se à leitura flutuante dos dados e, em seguida, à leitura mais aprofundada dos dados, que permitiu definir o sistema de categorias e codificar o material (Brandão, 2010). Atribui-se um nome e uma definição operacional a cada uma das categorias e respetivas subcategorias.

### As questões da qualidade

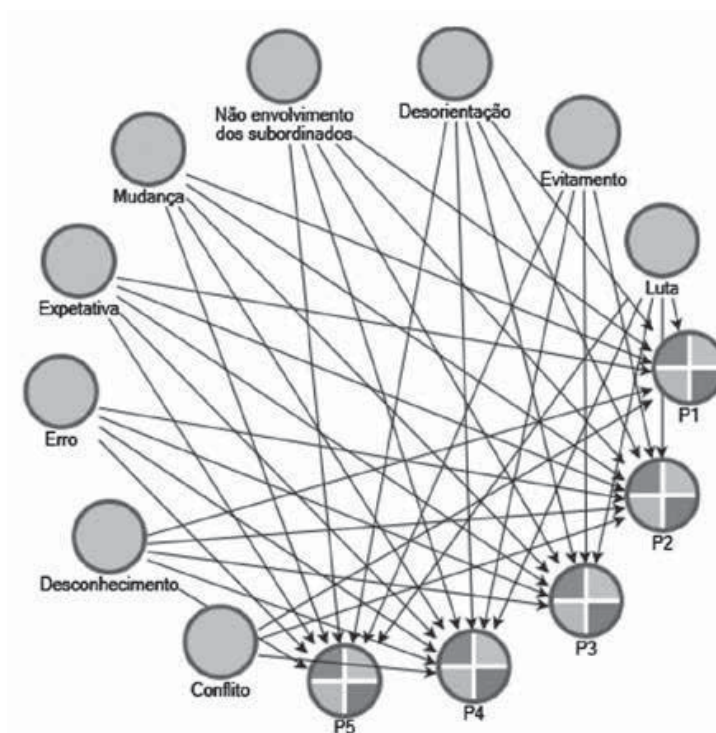
No seguimento do anunciado anteriormente, uma dimensão importante do estudo tem a ver com as estratégias a adotar para assegurar a qualidade das suas inferências, ou seja, atestar até que ponto determinada explicação é sustentável e importa que seja considerada (Lincoln & Guba, 1985). Nesse sentido, atendeu-se a dois grandes critérios: 1) aqueles que concernem à confiabilidade; 2) aqueles que dizem respeito à autenticidade.

## Resultados

### Em que situações se ativa o sistema de autodefesa dos líderes?

Foi possível identificar seis principais tipos de situações que parecem ativar o sistema de autodefesa dos líderes (ver Figura 2): as expetativas definidas (por si ou por outros); a incerteza (desconhecimento do que irá acontecer ou ser feito); a possibilidade de errar; a implementação de mudanças; o não envolvimento dos subordinados; e os conflitos no trabalho.

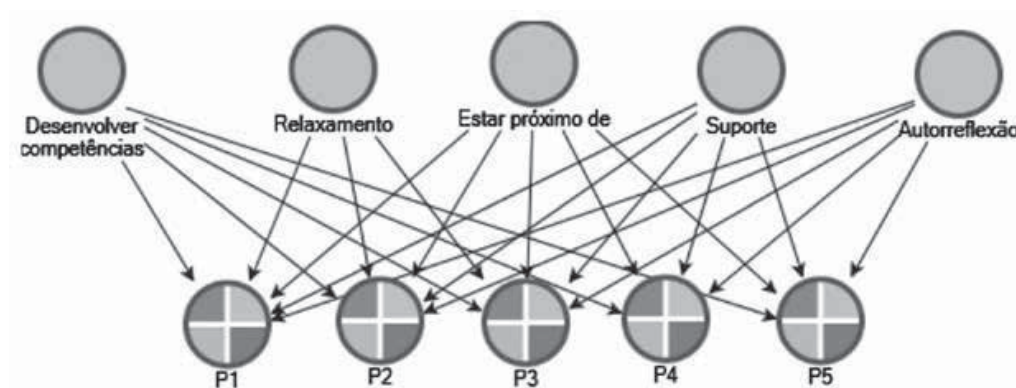
**Figura 1:** Situações que ativam o sistema de medo dos líderes, codificado por participante



### Que estratégias os líderes adotam para manter ativo o comportamento exploratório?

No que concerne às estratégias para manter ativo o comportamento exploratório, destacam-se as seguintes: desenvolver competências; atividades de relaxamento; autorreflexão; estar próximo dos colaboradores; suporte de familiares, amigos e pares (ver Figura 2).

**Figura 2:** Estratégias adotadas pelos líderes, codificadas por participante.





## Implicações para a formação e desenvolvimento de líderes

Os dados sugerem que os líderes poderão beneficiar de apoios no sentido de uma melhor valorização dos seus estados emocionais, incluindo o medo, em ordem a aumentar a área de competência e, assim, potenciar o seu desempenho na medida em que mantém o comportamento exploratório ativo. Esse apoio poderá surgir, por exemplo, na forma de programas de desenvolvimento para líderes, alicerçados no cuidado pessoal autêntico para cuidar do próximo. Assim sendo estamos em crer que se valoriza o que há de mais importante numa organização: as pessoas. E porque as pessoas se realizam e se desenvolvem a partir de inter-relações, parece importante que as organizações desenvolvam programas de desenvolvimento que integrem componentes individuais e colectivas. Isso parece ser relevante particularmente junto dos líderes que se encontram em processo de transição para um novo lugar de chefia, dados os desafios que estes enfrentam. Esses programas deverão ser sustentados na consciência e no desenvolvimento integrado, pessoal e interpessoal, como garante de sucesso humano e, por isso também, organizacional. De facto, esta investigação evidencia o quanto essencial é a análise e a valorização das dinâmicas exploratórias e desenvolvimentais dos líderes e dos seus contextos no sentido do próprio desenvolvimento da liderança nas organizações. Assim sendo, urge potenciar nas organizações condições e ambientes onde cada um e todos possam, coerente e dignamente, consolidar aprendizagens fundamentais para a vida e para as organizações. Estamos em crer que a formação terá sempre um lugar nuclear, sobretudo se for focada nas emoções e nos processos internos e externos típicos das inter-relações em ordem ao desenvolvimento integral do sistema organizacional baseado no seu capital maior, as pessoas.

## Referências

- Ashforth, B., & Humphrey, R. (1995). Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human Relations*, 48, 97-125.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barkouli, A. (2015). *Organizational leaders' experience with fear-related emotions: A critical incident study*. Antioch: Antioch University.
- Brandão, C. (2010). *O desempenho individual de dirigentes de topo da Administração Pública Portuguesa: Um contributo para o desenvolvimento de uma taxionomia comportamental e motivacional*. Porto: Universidade do Porto.
- Brandão, C. (2016). The good parent metaphor: Contributions to understand leadership processes. In S. Ilieva, M. R. Markovic, & Y. Yankulova (Eds.), *Book of Papers of the International scientific conference "Leadership and organization development"* (pp. 24-28). Kitten, Bulgaria.
- Brandão, C., & Lopes, D. (2017). Conciliando a liderança e a maternidade: Um estudo com recurso a histórias de vida. *Revista Psicologia, Diversidade e Saúde*, 6(4), 1027-1043. doi: 10.17267/2317-3394rpds.v6i4.1702.
- Brandão, C., & Miguez, J. (2015). Using NVivo to evaluate a program of Goal Corrected Emphatic Attunement Skills: A case study in the context of higher education. *Advances in Intelligent Systems and Computing*, 354, 223-333. doi: 10.1007/978-3-319-16528-8\_21.
- Brandão, C., Henrique, C., & Miguez J. (2016). Building a relationship with the supervisor: An exploratory study. In Á. Rocha, A. Correia, H. Adeli, L. Reis, & M. Mendonça Teixeira (Eds.), *New advances in information systems and technologies. Advances in intelligent systems and computing* (pp. 677-687). Springer, Cham.
- Brandão, C., Miguez, J., & McCluskey, U. (2016). The dynamics of fear in the workplace: The contribution of attachment theory to leadership training and behavior. *Revista E-Psi*, 6(2), 4-25.
- Edvardsson, B. (1992). Service breakdowns: A study of critical incidents in an airline. *International Journal of Service Industry Management*, 3(4), 17-29. doi: 10.1108/095642-39210019450.
- Erickson, F. (1985). *Qualitative methods in research on teaching*. Michigan: Michigan University.
- Gaiter, D. J. (2013). Facets of leadership. *Neurodiagnostic Journal*, 53(4), 323-327.
- Gordon, A., & Yukl, G. (2004). The future of leadership research: Challenges and opportunities. *German Journal of Human Resource Research*, 18(3), 359-365.

- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research* (pp. 105-117). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hannah, S. T., Uhl-Bien, M., Avolio, B. J., & Cavarretta, F. L. (2009). A framework for examining leadership in extreme contexts. *The Leadership Quarterly*, 20(6), 897-919.
- Heard, D. H., & Lake, B. (1986). The attachment dynamic in adult life. *British Journal of Psychiatry*, 149, 430-438.
- Heard, D., & Lake, B. (1997). *The challenge of attachment for caregiving*. London: Karnac Books.
- Heard, D., Lake, B., & McCluskey, U. (2012). *Attachment therapy with adolescents and adults: Theory and practice post Bowlby* (Revised Edition). London: Karnac Books.
- Humphrey, R. H., Pollack, J. M., & Hawver, T. H. (2008). Leading with emotional labor. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 51-168.
- Ilies, R., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 269-277.
- McCluskey, U. (2005). *To be met as a person: The dynamics of attachment in professional encounters*. London: Karnac.
- McCluskey, U. (2011). The therapist as a fear-free caregiver: Supporting change in the dynamic organisation of the self. *Association for University & College Counselling Journal*, May, 12-17.
- Northouse, P. G. (2010). *Leadership: Theory and practice*. London: Sage Publications.
- O'Connor, E. (2006). Leadership and emotions: An exploratory study into the emotional dimension of the role of the post-primary school principal in Ireland. *Reflective Practice: International and Multidisciplinary Perspectives*, 7(1), 46-59.
- Popper, M., & Mayseless, O. (2003). Back to basics: Applying a parenting perspective to transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 14, 41-65.
- Sandelowski, M. (2001). Real qualitative researchers do not count: The use of numbers in qualitative research. *Research in Nursing & Health*, 24, 230-240.
- Siegel, D. J. (1999). *The Developing Mind: Towards a neurobiology of interpersonal experience*. New York: The Guilford Press.
- Silva, A., Barros, C., Nogueira, M., & Barros, V. (2007). Conte-me a sua história: Reflexões sobre o método de história de vida. *Estudos de Psicologia*, 1, 25-35.
- Vince, R. (2004). Action learning and organizational learning: Power, politics and emotion in organizations. *Action Learning: Research and Practice*, 1(1), 63-78. doi: 10.1080/1476733042000187628.
- Xin, K. R., & Pelled, L. H. (2003). Supervisor-subordinate conflict and perceptions of leadership behavior: A field study. *The Leadership Quarterly*, 14, 25-40.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

